
医療・介護施設における リハビリテーション部門運営の問題点 -コメディカル組織運営研究会 参加者質問紙票調査からの検討-

コメディカル組織運営研究会

八木麻衣子 岩崎裕子 芳野純 森田英隆
田崎竜一 山崎満 田口泰之

本報告の骨子

- 本研究会の紹介
- 本報告の背景
- 医療・介護施設における
リハビリテーション部門運営の問題点
- まとめ

コメディカル組織運営研究会とは

- 2013年設立
- ビジネスクリエーター研究学会の一部会
- 研究会の目的

医療専門職でありながら、組織運営を託された若手の理学療法士、作業療法士および言語聴覚士が、組織運営に関しての意見交換を行い、問題解決の一端を担える場を提供する。

詳しくはHPをご覧ください

コメディカル組織運営研究会HP <http://www.comsg.jp/>

- スタッフコラム
- 部門運営のヒント：研究会でのブレインストーミングの結果を掲載



これまでの実績

2013年度

■第1回研究会 kickoff Meeting

- 講師：谷内篤博先生(実践女子大学教授)
増渕美恵子先生(日本医科大学千葉北総病院看護部長)
小宮桂治先生(甲府城南病院リハビリテーション部副部長)
- ブレインストーミング：「現場の組織運営での問題点の整理」

■第2回研究会：「組織運営とキャリア形成」

- 講師：濱田眞樹人先生(立教大学ビジネスデザイン研究会特任教授)
- 事例提示：森田英隆先生(医療法人健佑会いちほら病院リハビリテーション部)

■第3回研究会：「困ったスタッフ、どうしてますか？」

- 講師：岩崎裕子先生(YMCA米子医療福祉専門学校)
- 講演：佐藤亮平先生(社会保険労務法人人事部サポートSR)
- グループディスカッション：「部内のネットワーク構築、どうしてますか？」

■第4回研究会：「明日からはじめてみよう、業務改善」

- 講師：宮下篤志先生(フェリックス・パートナーズ株式会社代表取締役)
- ケーススタディー：山崎満先生(いちほら病院リハビリテーション部リーダー)
「当院における業務の効率化-トップマネジメントとミドルマネジメントの融合による取り組み」

これまでの実績

2014年度

■第1回コメディカル組織運営研究会学術集会

- 特別講演：角山剛先生(東京未来大学モチベーション行動科学部学部長)
- 講師：岩崎裕子先生(YMCA米子医療福祉専門学校科長)
- 研究発表

「リハビリテーション医療における人的資源配置格差とその問題点」

八木麻衣子(聖マリアンナ医科大学東横病院リハビリテーション室)

「業務効率化の取り組み～第二報 1年後の現状～」

山崎満(医療法人健佑会いちほら病院リハビリテーション部)

「退院時提出書類不備率減少に向けた取り組み」

小諸信宏(医療法人社団誠馨会セコメディック病院リハビリテーション部)

*第2回を2015年3月に予定

■コアメンバー勉強会

一般的な経営学について基礎的な理論を理解し、コメディカルの組織運営において理論と実践を両立しうる、この領域における先駆者を輩出することを目的

- H26年度参加人数：10名

■SNSによるコミュニティサイト創設・運営

facebookにページを開設。参加者間でのやり取りを開始します。

リハビリテーション医療と専門職種

リハビリテーション医療

■脳卒中ガイドライン2009

廃用症候群を予防し,早期のADL向上と社会復帰を図るために,十分なリスク管理のもとにできるだけ発症後早期から積極的なリハビリテーションを行うことが強く勧められる.

■大腿骨頸部/転子部骨折診療ガイドライン改定第2版

術後は翌日から座位をとらせ, 早期から起立・歩行をめざして下肢筋力強化訓練及び可動域訓練を開始する.

■心血管疾患におけるリハビリテーションに関するガイドライン2007年改定版

急性期の1~2週間以内におけるリハビリテーションの目標は,食事・排泄・入浴などの 自分の身の回りのことを安全に行うことができるようにすることと,二次予防に向けた教育を開始することである. 繰り返す心筋虚血, 遷延する心不全, 重篤不整脈などを合併する例を除いては, ベッド上安静時間は12~24時間以内とする.

さまざまなガイドラインにて
急性期リハビリテーションの重要性を提示

リハビリテーション医療と専門職種

リハビリテーション専門職種

理学療法士(Physical Therapist : PT)

理学療法：身体に障害のある者に対し,主としてその基本動作能力の回復を図るため,治療体操その他の運動を行わせ,及び電気刺激,マッサージ,温熱その他の物理的手段を加えること

作業療法士(Occupational Therapist : OT)

作業療法：身体又は精神に障害のある者に対し,主としてその応用的動作能力又は社会的適応能力の回復を図るため,手芸,工作その他の作業を行わせること

言語聴覚士(Speech Therapist : ST)

言語聴覚療法：音声機能,言語機能又は聴覚に障害のある人々に対して,その機能向上を図るため,言語訓練その他の訓練,これに必要な検査及び助言,指導その他の援助を行うこと

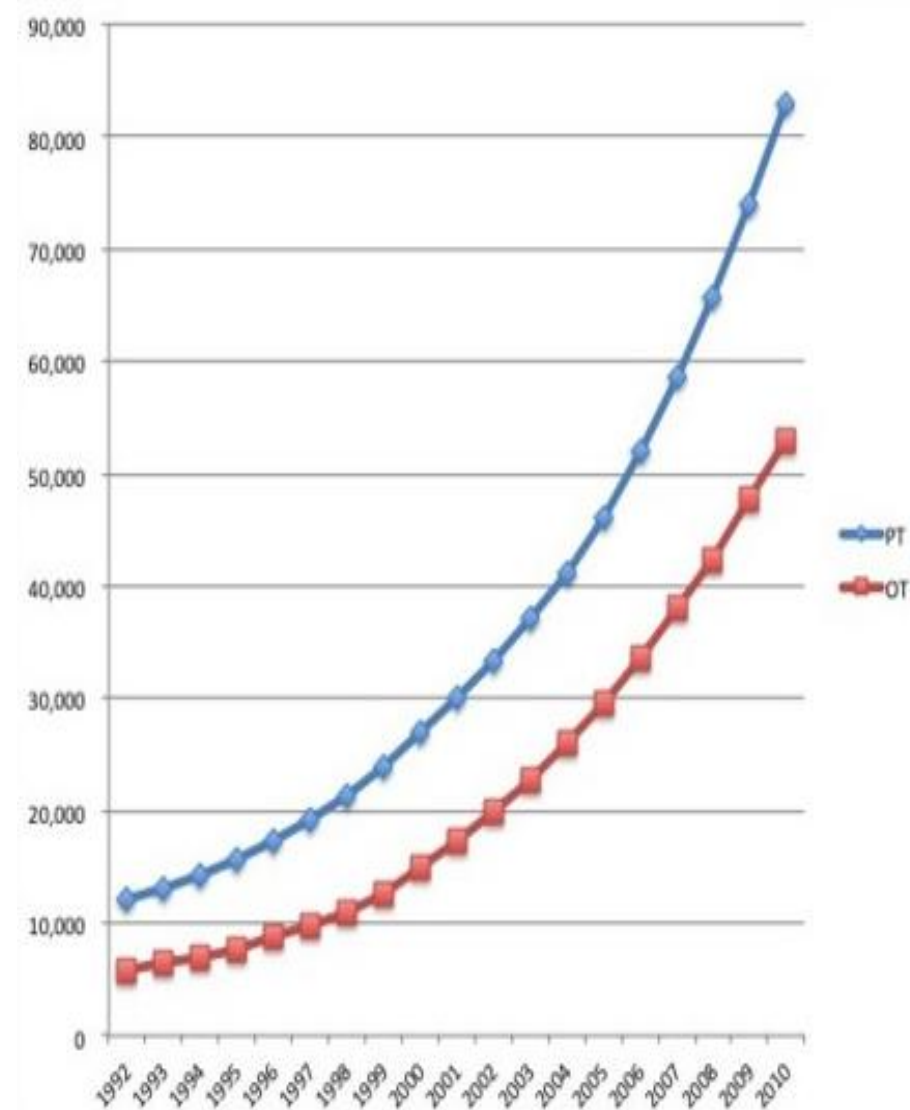
養成校基準緩和による影響

療法士数の急激な増加

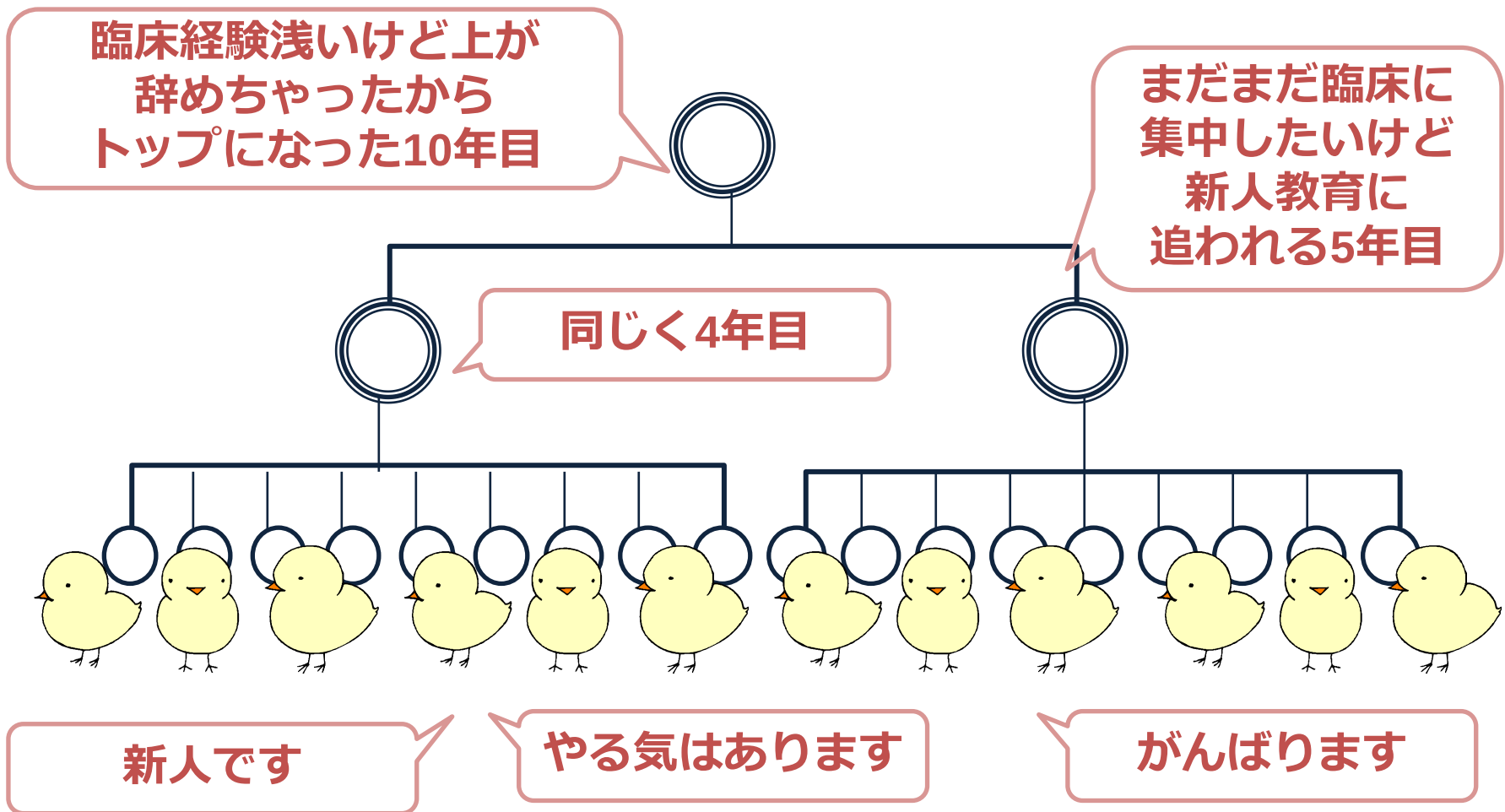
- 養成校設置基準の緩和により
2000年代から療法士養成校が
乱立

⇒療法士数が飛躍的に増加

- 理学療法士においては、
2000年の約2万人から
2010年には約8万人越えに
(10年間に400%増!!)

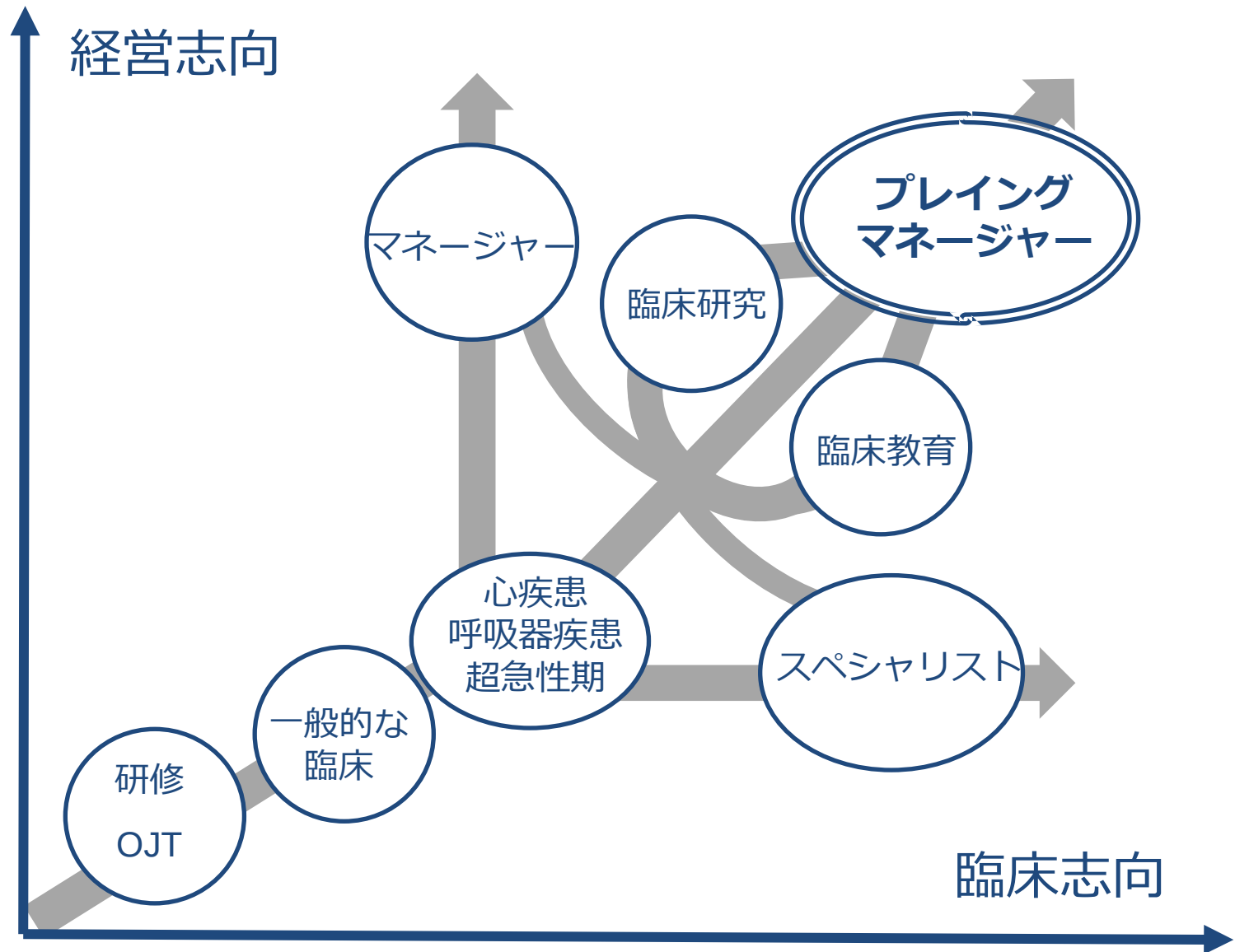


一般的なリハ部門の構造(特に回復期病院)



ここからどんな組織を目指せばいいか

療法士の専門職としてのキャリア



コメディカル組織運営研究会への参加動機

研究会への参加動機(一部抜粋)

リハ専門職以外の知見を聞き、学びに活かしていきたいと思った
一部門の責任者として、組織運営のヒントを得たい

キャリア形成(キャリアアンカー)に興味があった

**ここ数年で、急激なスタッフの増加、グループの
成長を経験し、中堅スタッフが現状を抱えきれず、
組織としての成長が必要と考えたため**

同じような組織形態の病院のスタッフと情報交換ができる

組織管理者・部門リーダーとして自己研鑽できる

今年から役職に就き、後輩育成など悩むことがあったから



みなさんの悩みを共有し、解決のための
ヒントを提供できる研究会を目指します

目的

コメディカル組織運営研究会の
研究会参加者への質問紙票調査から
医療・介護施設の
リハビリテーション部門運営
における問題点を把握すること

方法1

- 調査日：2013年5月19日
- 調査方法：質問紙票調査
- 対象：
コメディカル組織運営研究会の
第1回ミーティングに参加し,調査に協力が
得られた31名(経験年数 10.9 ± 4.1 年)
- 所属施設：

医療機関	20名
クリニック・診療所	8名
介護施設	3名

方法2

■ 質問方法：

「可能な範囲で職場での問題点をお書きください」
という質問に自由記述方式にて回答

■ 分析方法：

得られた回答について、
コメディカル組織運営研究会の運営メンバーのうち
4名(養成校教員2名，医療機関勤務2名)により
KJ法を用いて分類を行った

結果：KJ法による問題点の分類

- 1) 理念・ビジョンの共有における問題
- 2) メンバーのキャリア形成の問題
- 3) メンバーのモチベーション維持の問題
- 4) 離職に関する問題
- 5) 労務管理に関する問題
- 6) 組織内でのポジショニングの問題
- 7) その他

1) 理念・ビジョンの共有における問題

- 組織としてのまとまり，目標がない
- 組織としての方向性が不明確
- 「患者さんのため」「自分のやりたいこと」が優先となり，組織の方針に従わないメンバーが多い
- 経験の浅いスタッフが増え，全体がまとまらない
- 経験者ばかりの職場で，その経験が邪魔をして全体の方針が決まらない
- 実行レベルまで組織戦略が落とし込まれていないため，組織改善が進まない
- リハ科全体での情報共有がうまくいかない

2) メンバーのキャリア形成の問題

- 新人教育
- 新人教育やリハ事務制度などの土台が全くできていない
- 後輩の育成をうまくできているか分からなくなる時がある

- 若手スタッフの教育をどのように行っていくか(達成度の判定など)
- 各スタッフの能力の把握が難しい

3) メンバーのモチベーション維持の問題

- 個人のモチベーションのアップ
- 教育やモチベーションの向上
- 中間管理職のメンタルヘルス

4) 離職に関する問題

- 臨床3～5年目のスタッフの離職が多い
- 各部署のリーダー的役割を担うレベルになったスタッフの離職

5) 労務管理に関する問題

- ライフワークバランス
(女性の就労, 時間外業務の範囲)
- 産休・育休時の勤務体制・産休明けの女性の働き方

6) 組織内のポジショニングの問題

- 組織のトップにどう働きかけるか
- 業務展開, 業務向上をどのようにしていくべきか
- リハ部門としての運営戦略
- 経営的な視点が不十分

7) その他

- リハ部門だけではなく、他部署においても「組織を変えたい」と思っている人はいるが行動に移せない
- 部門内でのルールばかり増えて手が回らない
- 現状の問題が何なのか、わからないのが問題

理念・ビジョンの共有における問題

- 戦略目標の設定の概念がそもそもない
- 戦略目標と成果尺度をいかに組織内に浸透されるかが非常に重要
- 専門職としての意識が強く,
「個人主義」ともいえる考え方も根強い
- 全体を俯瞰できる「ゼネラリスト」の育成

メンバーのキャリア形成の問題

メンバーのモチベーション維持の問題

- リハビリテーション医療は療法士という人的資源にて提供されるため
人的資源のマネジメントはサービスの品質管理に直結
- 経験が浅いスタッフへの偏在が見られる現状で
いかに教育を行っていくかが重要
⇒ 看護教育でのラダー教育などの手法が参考となるか

まとめ

- ビジネスクリエーター研究学会の部会として設立された
コメディカル組織運営研究会の活動を紹介させていただいた.
- コメディカル組織運営研究会の参加者における質問紙票調査
により, リハビリテーション部門の運営における問題点を
把握した.
- KJ法にて分類を行った組織運営上の問題点は
①理念・ビジョンの共有, ②メンバーのキャリア形成,
③メンバーのモチベーションの維持, ④離職率, ⑤労務管理,
⑥組織内でのポジショニング, ⑦その他, となった.
- リハビリテーション部門運営における多くの問題点が
明らかになったが, その中でも理念・ビジョンの共有の
重要性が示唆された